الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

ملتقـــــى علمي وطنـــــي حـــــول :

إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخـــــــــل لتحقيـــق الميـــزة التنافسيـــة

يومي 10 و 11 نوفمبـــــر 2009

المحور الأول: التنافسية و تأثيرها على منظمات الأعمال.

مداخلة بعنوان: الميزة التنافسية: المفهوم و المحددات.

بطاقـــــة المشاركـــــة

الاسم أمينة	**الاسم** العجال
اللقب بن علي	**اللقب** بوزيان
الوظيفة أستاذ مساعد	**الوظيفة** أستاذ مساعد
الرتبة: إستاد مساعد	**الرتبة:** إستاد مساعد
المؤسسة جامعة مولاي الطاهر بسعيدة	**المؤسسة** جامعة مولاي الطاهر بسعيدة
الهاتف: 0774985100	**الهاتف:** 0776842719
العنوان الإلكتروني: amina22benaliste@yahoo.fr	**العنوان الإلكتروني:** pr_bouziane@yahoo.fr

عنوان المداخلة: : **الميزة التنافسية: المفهوم و المحددات.**

المحور رقم:1

الوسائل المتطلبة لعرض المداخلة data show

لغة المداخلة:العربية.

الميزة التنافسية: المفهوم و المحددات.

أ .بن علي أمينة   أ .بوزيان العجال

جامعة سعيدة

ملخص عام للمداخلة :

يهدف هذا البحث الموسوم ب الميزة التنافسية: "المفهوم و المحددات " إلى حصر المفاهيم الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية كون هذه الأخيرة ميدان واسع و شاسع للبحث و اكتشاف مزايا الإدارة الإستراتيجية للمنظمة والأعمال الهائلة في هذا الموضوع لخير دليل على ذلك ويبقى على المؤسسة إلا التطبيق مما يضمن لها مواكبة البحث و التطور ومن تم تحقيق النجاعة و الاستمرارية عن طريق ميزة تنافسية حقيقية و دائمة .

المقدمة:

يعرف العالم اليوم تحولات نحو ظاهرة العولمة الاقتصادية و التي من بين ما تعنيه، شمولية السوق التي تعتمد على أنظمة و اتجاهات ك: أنظمة الإمداد التي تسمح بتوزيع المنتجات في كل أنحاء العالم في وقت معين و ذلك من خلال الاستفادة من اقتصاديات المسافة (و الكميات التي تتيحها نظم النقل) ؛الاتجـاه نحو توحيد البرامج التعليميـة يؤدي بالمستهلكين إلى طلب احتياجاتهم بشكل مماثل ؛تحرير المبادلات الدولية يؤدي إلى وجود عرض عالمي للمنتجات ؛سمح تقليص الحواجز التجارية بإنشاء معايير دولية تشجع على الاندماج الاقتصادي أكثر فأكثر [1].و من ثمّة تصبح منظمات الأعمال مضطرة لمراجعة طرق تسييرها؛ قصد التكيف مع البيئة التنافسية و تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية، عن طريق عدة طرق و استراتيجيات. إذ يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال إدارة الأعمال.

و يستدعـي التـفوق على المنـافسين الاستنـاد إلى ميزة تنـافسية حقيقة، يتم إنشـاءهـا بعد إدراك و تفكيـر عميـق، حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسيـة عاليـة، و تؤمِّن البقـاء ضمن جمـاعـة المنافسيـــن و النّموّ في السّوق.

و تبذل منظمات الأعمال جهدا كبيرا لتحقيق ميزة تنافسية، و يحدث أن تكون ما تحصلت عليه يعبر عن ميزة مؤقتة –أي يتم استغلالها على المدى القصير– لا تمكّن من إحداث النمو و التطور المطلوبين، مما يتطلب معرفة دقيقة بالمصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية , و لمعرفة مصدر الشيء يجب التعرف أولا على الشيء نفسه وماهيته ,مصادره , محدداته واهم العناصر التي تساعدنا على تحقيقه و الحصول عليه بأكمل وجه .

و استنادا إلى هذه التّوطئة يمكن طرح إشكالية الموضوع من خلال الأسئلة الآتية:

1) ما المقصود بمفهوم الميزة التنافسية؟
2) ماهيّ مصادر الميزة التّنافسية؟
3) ماهية أهم محددات الميزة التّنافسية ؟

و للإجابة عن هذه الأسئلة، نقدّم الأجوبة المحتملة المتمثّلة في الفرضيات الآتية:

1) يختلف تعريف الميزة التنافسية من كاتب إلى آخر، و من محلل إلى آخر، و من مجال إلى آخر، و من وقت إلى آخر. فقد تعرف الميزة التنافسية على أنها تلك القدرة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بالاستراتيجيات المسطرة و التي تسمح لها بالارتقاء إلى أو البقاء في مركز أفضل بالنسبة لمنظمات نشيطة بنفس القطاع، و يدعى هذا المركز "بالمركز التنافسي".
2) تتعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، ذلك أن هذه الأخيرة لا تعتمد على مصدر واحد، وإنما تعتمد على مجموعة متكاملة من العوامل والاستراتيجيات لضمان الحيازة على ميزة تنافسية قوية
3) تتحدد الميزة التنافسية من خلال عدة أبعاد و متغيرات أهمها حجم و نطاق هذه الميزة.

و تهدف هذه المداخلة المتواضعة إلى:

1) رفع الغموض عن الميزة التنافسية، باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد؛
2) التأكيد على أنه يجب النظر إلى الميزة التنافسية، بنظرة شاملة؛
3) توضيح البناء الفكري الذي يتم بمقتضاه، إنشاء الميزة التنافسية و المحافظة عليها في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر.

و لبحث إشكالية الموضوع حددنا إطارا يتصف بــ:

1) جاءت الدراسة نظرية بحتة؛
2) تم التطرق إلى مفاهيم و تعاريف مختلفة للميزة التنافسية، كيفية تحقيقها و تحديدها.

و بخصوص المنهج المستخدم، تم الاستناد إلى المنهج التحليلي من خلال التطرق إلى شرح العناصر المشكِّلة و المحددة للميزة التنافسية. و محاولة بناء نتائج اعتمادا على توظيف المادة العلمية التي تم الحصول عليها من خلال المسح البيبليوغرافي. و تم بعد ذلك الاستعانة بالمنهج التركيبي، حيث حاولنا ربط العناصر ببعضها لتصب نحو تفسير الميزة التنافسية و معرفة اتجاهاتها.

و جاءت الورقة مبنية بشكل مرتب كالتالي:

1. المقدمة.
2. المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية.
3. المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية.
4. المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال.
5. الخاتمة.

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

من خلال المسح لأهم التعاريف تبين أن مفهوم الميزة التنافسية متشعب و يختلف على حسب ميدان النشاط و الوقت الذي واكبه الباحث المعرف , و لكثرة التعاريف ارتأينا إلى لم المتداخلة منها و المتشابهة , وتسليط الضوء على اشملها و أدقها .

و ترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار و التوسع[2]; و خاصة بعد ظهور كتابات Michel Porter حيث يعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر هي القدرة على إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع[3]. نلاحظ أنMichel Porter في تعريفه هذا يؤكد على جوهر الميزة التنافسية المتمثل في الإبداع.

أما الدكتور صلاح عبد القادر النعيمي فيرى انه للوقوف على مفهوم الميزة التنافسية من الضروري المرور على مفهوم الميزة النسبية الذي يتركز في مقارنة مخرجات المنظمة بمخرجات مثيلاتها من المنظمات الأخرى من حيث الكلفة والجودة اللتين ارتبطتا بمفهوم الكفاءة المقارنة على أساس أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات أو السلع بجودة أعلى وكلفة إنتاج أدنى من المنافسين . و يلخص الدكتور مفهوم الميزة التنافسية بوصفها " قدرة المنظمة على التفرد لإشغال موقع تنافسي متقدم بالاستناد إلى ما تمتلكه من مدخلات كفوءة تؤهلها لأداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من أجل زيادة القيمة وتقديم منتجات (سلع أو خدمات) يصعب على المنافسين مجاراتها في مجالات التميز التي تحققها"[4]

و يرى Kotler Philip الميزة التنافسية هي: تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل.[5]

و عرفت بأنها : "قدرة المنظمة في زيادة القيمة للزبون بشكل يفوق ما يدفعه من أموال وتزويده بمنتجات ذات نوعية (جودة) مناسبة, استنادا للمفكرين Thompsonو Strickland (1999) .[6]

اما بالنسبة ل Macmillan و Tampoe فالميزة التنافسية هي الوسيلة التي تحقق للمنظمة ميزة متفردة تؤهلها للتفوق على المنافسين .[7] و يورد المفكر د. نجم عبود الميزة التنافسية هي القدرة على تفوق المنظمة على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الإستراتيجي (الكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، الوقت ، التسليم ، والابتكار)[8].

ويعرفها نبيل مرسي خليل على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس[9] . إذ يمكن القول أن هذا التعريف يرتكز على مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو إستراتيجية التنافس التي سوف نتطرق إليها في المبحث الثاني من هذا العمل

ويعرفها علي السلمي : القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون[10].

كما يوجد للميزة التنافسية تعريف أخر محتواه :الميزة التنافسية هي عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن، في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة[11] .

إذا يمكن القول أن القاسم المشترك لهذه التعاريف هو أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيقودها إلى الاستفادة من عدة مزايا م ثلا الحصول على هوامش ربح مرتفعة، وتطبيق أسعار تنافسية منخفضة، والحصول على حصة سوقية أكبر، وتحقيق النمو والبقاء أطول ما يمكن . أما التباين فيتجلى في اختلاف وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مضمون مفهوم الميزة التنافسية

ويمكن تلمس ثلاثة اتجاهات في هذا المجال : الاتجاه الأول : التركيز على الموارد ونشاطات المنظمة الداخلية مثل ما نرى في تعريف kotler, نبيل مرسي خليل ,

الاتجاه الثاني : التركيز على الزبون Thompsonو Stricklandو الاتجاه الثالث يركز على المنافسين أمثال: Macmillan و Tampoe ود. نجم عبود .

وبنظرة شمولية إن مفهوم الميزة التنافسية يجمع جميع عناصر المنظمة الداخلية (أنشطتها وفعالياتها) وما يترافق معها من عناصر خارجية تجري في السوق , ميدان النشاط والبيئة من

متغيرات وعوامل ذات علاقة بالمنافسين، للعمل على تعظيم إمكانية المنظمة في زيادة القيمة بما يؤدي إلى تعزيز مركزها التنافسي.

المبحث الثاني : مصادر الميزة التنافسية.

على المؤسسة أن تتعرف على مصادر ميزتها حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها. و تتمثل أهم المصادر التي جاء بها المفكرين و الباحثين في أربعة مصادر: الإدارة الإستراتيجية ;الموارد الملموسة و الغير الملموسة; الموارد البشرية والكفاءات; الإبداع

المصدر الأول :الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية و ذلك من خلال تطبيق استراتيجيات التنافس والبدائل المتاحة لذلك .

أ. استعمال استراتيجيات التنافس

لتحقيق ميزة تنافسية عالية لا بد من تبني الإستراتيجية المناسبة التي تعتمد على ترجمة الخيارات والخطط التي يتم تبنيها من قبل ال منظمات إلى عمل فوري ومنتج , إذ تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجوعة متكاملة م ن التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين .

و تتكون إستراتيجية التنافس من ثلاث عناصر أساسية:طريقة التنافس, ميدان التنافس و أساس التنافس[12].

- طريقة التنافس و تتمثل في إستراتيجية المنتج و التصنيع , إستراتيجية التسعير , إستراتيجية التوزيع و الموقع ....و هكذا.
- ميدان التنافس ويشمل حلبة التنافس من أسواق و منافسين.
- أساس التنافس و يتضمن الأصول و المهارات التي تتوفر عليها المنظمة و تعبر عن أساس الميزة التنافسية المتواصلة و الأداء في الأجل الطويل.و الأصول هي كل ما تملكه منظمة الأعمال من اسم الماركة أو الولاء للماركة أو العلامة , أو الموقع ; وهي تتصف بالتميز عن المنافسين. أما المهارة فهي عنصر ما تقوم المنظمة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين. والعبرة هنا هي ضرورة تبنى المنظمة لأصول و مهارات حقيقة تسد أبواب التقليد أو الاختراق أمام أوجه المنافسين وتدوم على المدى البعيد.

وتستمد المؤسسة قد رتها على إيجاد الميزة التنافسية من كفاءتها في بناء إستراتيجية تنافسية تساهم في خلق وتعزيز مركز تنافسي مربح في ظل حدة المنافسة التي تسود قطاع الصناعة.ومن بين المزايا التي تمنحها الاستراتيجيات التنافسية التي حددها Porter ما يلي :

المزايا التي تحققها إستراتيجية التكلفة الأقل :

-تكون المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في موقع أفضل من منافسيها بالنسبة للسعر.

-تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، إذ لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.

-تتمتع بحصانة ضد الموردين الأقوياء الذين يقومون بتحديد أسعار المدخلات.

-تحتل موقعًا تنافسيًا ممتازًا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

-يمكنها، مقارنة بمنافسيها، استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد سلع بديلة ذات أسعار جذابة.

المزايا التي تحققها إستراتيجية التمييز:

-التمييز على أساس التفوق الفني.

-التمييز على أساس الجودة، والخدمات.

-التمييز على أساس تقديم قيمة أكبر للعميل نظير المبلغ المدفوع فيه.

المزايا التي تحققها إستراتيجية التركيز:

-تمييز أفضل للمنتجات إما من خلال مستوى جودة أفضل، خدمات أفضل بحيث تشبع حاجات قطاع السوق المستهدف.

-تقديم تكاليف أقل للمنتج في القطاع المستهدف بالمقارنة بالمنافسين.

-التمييز في الجودة، الخدمات والتكلفة معًا.

ب. أساليب وأدوات تحليل البدائل الإستراتيجية:

تستعمل الإدارة الإستراتيجية مجموعة من البدائل الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، و تعرف هذه البدائل أو الخيارات الإستراتيجية على أنها الوسائل المتاحة التي يمكن أن تستعملها المؤسسة للانتقال من وضعها الحالي إلى موقع استراتيجي جديد .وتتعدد وتتنوع هذه البدائل، والتي نذكر منها ما يلي:

- التحليل الثنائي[13]:(Analyse SWOT)

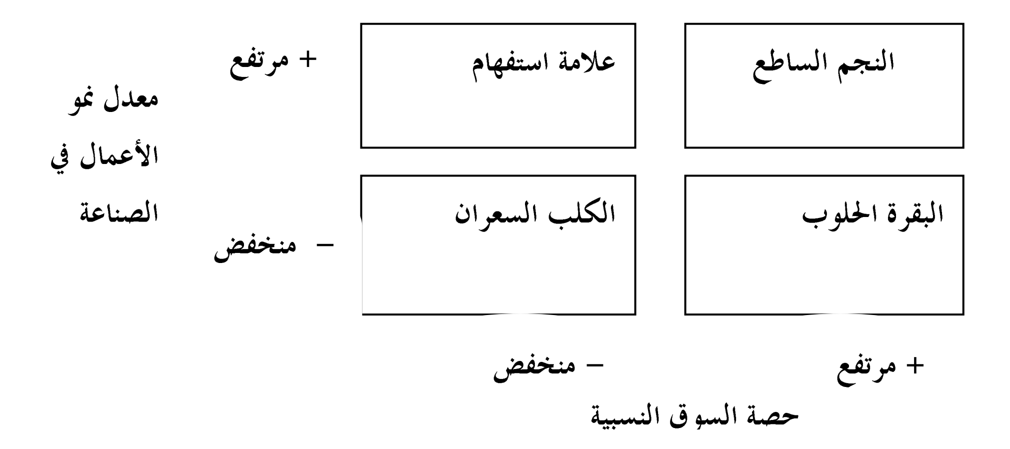
وتتضمن هذه الأداة تحليل البيئة الخارجية وتحليل الأداء الداخلي للمؤسسة، و ذلك بالاعتماد على رصد الفرص والتهديدات وكذا تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة.

- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية[14]:

يستخدم هذا النموذج في تحليل كافة نشاطات المؤسسة مرة واحدة أو كل واحدة منها على حدا ويرتكز هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين، الأول يمثل حصة السوق النسبية (المحور الأفقي) ، والثاني هو معدل نمو السوق أو الصناعة (المحور العمودي) وتنقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا تعكس وضع السلعة أو الخدمة داخل السوق

ويوضح الشكل التالي مكونات هذا النموذج :

الشكل 01 :**نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية.**



المصدر : نادية العارف،" الإدارة الإستراتيجية :إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000 ، ص 215

يتضح من خلال الشكل ما يلي[15]

علامة الاستفهام :هي وحدات وأنشطة ذات حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، مما يثير الاستفهام، والإستراتيجية الملائمة غير محددة وتتوقف على ظروف وسياسة المؤسسة، ويقع في هذا المربع المنتجات الجديدة التي تتطلب موارد أكبر لتحسينها.

النجم الساطع :وهي وحدات وأنشطة لها حصة كبيرة في السوق ومعدل نمو مرتفع، والإستراتيجية الملائمة هي التوسع والنمو في هذا الاستثمار لتحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي القوي، وذلك من خلال تخفيض الأسعار واستعمال أساليب الترويج المختلفة لمنع دخول منافسين جدد.

البقرة الحلوب :وهي وحدات وأنشطة تدر دخلا وربحًا كبيرًا، وتتميز بحصة سوقية عالية ومعدل نمو منخفض، مما يفرض على المؤسسة أن تجني ثمار الاستثمار، والإستراتيجية الملائمة هي تعظيم التدفق النقدي.

الكلب السعران :وهي أنشطة ووحدات متعثرة ذات حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو ضعيف، ولا فائدة ترجى من هذا الاستثمار، لذا يفترض على المؤسسة أن تتخلص منه أو تقوم بتصفيته.

- نموذج جنرال إلكتريك:

طورت شركة جنرال إلكتريك هذا النموذج لتفادي نقاط الضعف التي ظهرت في النموذج السابق، ويقوم هذا النموذج على عنصرين رئيسيين، الأول يمثل قوة النشا ط والأعمال، والثاني هو درجة

جاذبية الصناعة، إذ يتم الحكم على كل نشاط من أنشطة المؤسسة وفق مقياس مكون من ثلاث درجات، تتراوح :بين قوي، متوسط، وضعيف[16] .ويوضح الشكل التالي مكونات هذا النموذج

الشكل 02 : **نموذج جنرال إلكتريك**

قوة و جاذبية الصناعة			
قوي	انتبه	تقدم	تقدم
متوسط	قف	انتبه	تقدم
ضعيف	قف	قف	انتبه
	ضعيف	متوسط	قوي

قوة نشاط الاعمال

المصدر : نادية العارف،" الإدارة الإستراتيجية :إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000 ، ص 221

يعتمد هذا النموذج على ثلاث استراتيجيات أساسية، متمثلة فيما يلي

تقدم :إذا كان النشاط يقع في المربعات ہ ذا الشكل، فعلى المؤسسة أن تواصل استثمارها في هذا المجال وكذا التوسع فيه.

قف :إذا كان النشاط يقع في مثل هذه المربعات، فإن على المؤسسة أن تتوقف حيث النشاط ضعيف، وينبغي عليها التخلص منه وتصفيته إذا أمكن.

انتبه :إذا كان النشاط يقع في هذه المربعات فإن على المؤسسة أن تأخذ اتجاهًا حذرًا حيالها، وأن تنفق بحذر في هذا الاستثمار مع متابعة ومراقبة تطور هذا الاستثمار.

- منحنى الخبرة[17]

تتكون الخبرة لدى المؤسسة عند استمرارها في إنتاج نفس السلعة أو تقديم نفس الخدمة لفترة طويلة نسبيًا، ويلاحظ أن هذه الخبرة تؤدي إلى انخفاض في التكاليف، وذلك بواسطة تحقيق وفورات الحجم الكبير، زيادة فعالية العمالة نتيجة الخبرة، تحسين العملية الإنتاجية، تنميط المنتج، الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج، التو ّصل إلى مكونات أفضل للمنتج.، وبالتالي فإن الإستراتيجية الملائمة هي التركيز على النشاط التي اكتسبت فيها المؤسسة خبرة.

- حصة السوق:

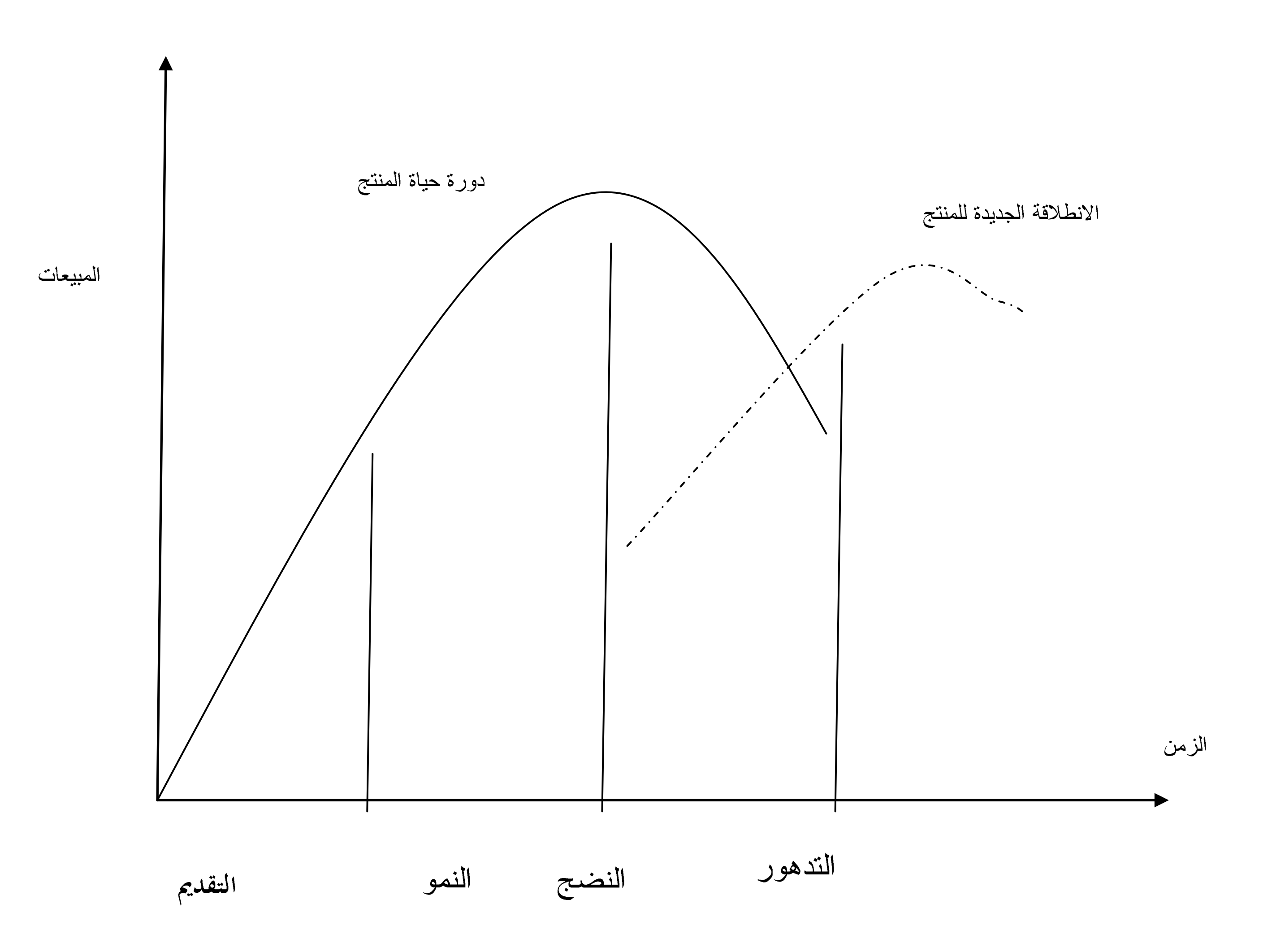
إذا كان المنتج أو النشاط أو الاستثمار يتمتع بحصة سوقية كبيرة فإن المؤسسة تستطيع أن تحقق تدفقًا نقديًا جيدًا من ورائه، ثم تستخدم ذلك التدفق في تعزيز وتدعيم أنشطة جديدة تنطوي على احتمالات نمو جيدة.والإستراتيجية الملائمة في حالة وجود حصة سوقية كبيرة، هي محاولة تعظيم التدفق النقدي الداخل لأطول فترة، وفي نفس الوقت يتم البحث عن نشاط أو استثمار جيد لتدعيمه بهذا التدفق.

- .معدل النمو:

إذا كان المنتج أو النشاط ذو معدل نمو مرتفع، فالإستراتيجية الملائمة هي محاولة الحصول على أكبر حصة من السوق ولو على حساب المنافسين، مما يتطلب توجيه قدر كبير من الموارد المتاحة إلى الحملات الإعلانية وغيرها من الأنشطة الترويجية المختلفة، وكذا محاولة تجنب حرب الأسعار قدر الإمكان.

- .دورة حياة المنتج:

يملك كل منتج دورة حياة يمر من خلالها بعدة مراحل، إذ تبدأ بمرحلة التقديم إلى السوق، ثم نمو المبيعات، :وتصل بعد ذلك إلى مرحلة التدهور، وأخيرًا، مرحلة بعد الوفاة، كما يتضح من خلال الشكل التالي



الشكل 03 : دورة حياة المنتوج

المصدر :

Philip kotler , Bernard Dubois et Delphine Manceau , le marketing management ;11eme édition ; Pearson éducation , paris , France 2004 ,p 352

هناك مرحلة تسبق هذه المراحل الموضحة في الشكل والمتمثلة في مرحلة التصميم أو تطوير المنتج ويتم خلالها الاهتمام بالبحث والتطوير، ومن خلال الشكل السابق يتضح أن المنتج يمر بالمراحل التالية:

- مرحلة تقديم السلعة أو الخدمة، والتي يتم من خلالها تعريف المجتمع المستهدف بها وباستخداماتها.

- مرحلة النمو، والتي تتميز بالتركيز على زيادة كفاءة العمليات الإنتاجية والتسويقية، وكسب ولاء العملاء للعلامة التجارية، وبداية دخول المنافسين للسوق.
- مرحلة النضج، والتي يتم فيها زيادة الاهتمام بضمان ولاء العميل من خلال عمليات الترويج والتوزيع والخدمة، وهو ما يطلق عليه باستراتيجيات الاستقرار.
- مرحلة التدهور، والتي تتطلب تطبيق استراتيجيات الانكماش من قبل المؤسسة.

ويلاحظ من خلال الشكل السابق استمرار دورة حياة المنتج أو بالأحرى إعادة انطلاقها، وذلك بواسطة التطوير الاستراتيجي لمتغيرات المزيج التسويقي، كالسعر مثلا .

- إعادة هندسة العمليات كمدخل تنافسي[18]

تعتبر إعادة الهندسة سلاحًا تنافسيًا فعالا، ذلك أنها تساهم في بناء ا لعمليات التي تؤدي إلى سرعة الاستجابة إلى احتياجات ورغبات العملاء وتحسين خدمتهم بشكل يحقق رضاهم.

كما يعد مدخل إعادة الهندسة أحد مداخل التغيير، إذ يسعى إلى تحقيق تميز تنافسي في بيئة الأعمال لا سيما في بيئة حادة التنافس . وذلك من خلال تخفيض كل من مراحل الأداء وطول إجراءاتها، بالإضافة إلى تقليص حجم الأخطاء بفضل إدماج مختلف العمليات والمراحل، وكذا تقليل التكاليف والوقت، كل هذا من شأنه أن يزيد من إنتاجية المؤسسة ومن مستوى أداءها وجودة منتجاتها وخدماتها. وتساهم إعادة الهندسة في إعادة بناء المديرين، من خلال تطوير وإثراء دور المدير كقائد، ليتحول من مجرد مسجل للأداء ومصدر للأوامر إلى قائد تحويلي جاذب ومؤثر ومحفز لمرؤوسيه على الابتكار، ومشاركًا إياهم في المعلومات والقرارات . كما تساهم في منح العمال درجة من الحرية والاستقلالية في ممارسة المهام الموكلة لهم، مما يؤدي إلى زيادة صلاحياتهم ومنحهم الفرصة لإثبات ذاتهم، وبالتالي رفع أداءهم.

إن إعادة الهندسة تؤدي إلى تحقيق عدة مزايا، أهمها تقليص وقت الأداء، تحسين الجودة، إثراء دور المديرين كقادة، تحفيز العمال من خلال تمكينهم وزرع روح المبادرة فيهم، كل هذا يؤدي إلى تكوين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

- القياس المقارن[19]

تقوم المؤسسات في إطار البحث المستمر عن فاعلية أكبر لتحسين أداءها بمقارنة أداءها العام بأداء منافسيها، لذا تسعى إلى البحث المنظم عن الأفضل وإلى وضع مقاييس يتم من خلالها مقارنة العمليات الداخلية، وهو ما يدعى بالقياس المقارن.

ويرتكز هذا الأسلوب على جمع المعلومات واستعمال اليقظة التنافسية التي تساهم في مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الأخرى، وتحليل عمليات، أساليب ومعرفة كيفية العمل الخاص بهذه الأخيرة لوضع مؤشر تحدد من خلاله المؤسسة الحالة التي يجب أن تكون عليها.

ويجب أن تكون عملية القياس المقارن التي تقوم بها المؤسسة دائمة ومستمرة، ذلك أنه يتم اللجوء إليها فقط لدى فقدان حصة سوقية، أو تناقص الأرباح، أو عدم رضا العملاء، في حين أنه حتى تحقيق الأرباح من قبل المؤسسة لا ينفي ضرورة قيامها بعملية القياس المقارن.

فالقياس المقارن هو الأسلوب الوحيد الذي يجبر إدارة المؤسسة على الاختبار الدائم والمستمر لقدرتها على المنافسة وعلى تحقيق الأرباح في ظل بيئتها التنافسية . إذ يتوجب عليها أن تحسن اختيار المؤسسات التي ستقارن أداءها بها، حتى ولو لم تكن من نفس قطاع نشاطها، ف المهم هو ممارستها للعمليات ذاتها التي تقوم بها المؤسسة ولكن بشكل أفضل، ومن ثم تقوم بتحليل واستخدام أساليبها وتقنياتها المستعملة، فالتفهم الجيد لهذه الطريقة يضمن للمؤسسة حيازتها على ميزة تنافسية على المدى الطويل.

ومن بين المزايا التي يمنحها القياس المقارن للمؤسسة:

-إدراج أفضل التقنيات المستخدمة في أي مجال من عمليات ونشاطات المؤسسة.

-منح الفرصة للعمال الذين يتقنون عملية القياس المقارن بإبداع وابتكار طرق وأساليب جديدة.

-القبول السهل والاستيعاب الجيد من قبل العمال للأفكار التي تأتي من خارج قطاع النشاط.

-إمكانية اكتشاف تكنولوجيا جديدة في قطاع آخر يمكن تبنيها من قبل المؤسسة مع مراعاة تكلفتها.

-إثراء وتعزيز المعرفة التي يملكها عمال المؤسسة من خلال التعرف على المعارف والخبرات الخاصة بالمؤسسات الأخرى.

تعد الإدارة الإستراتيجية وأساليبها مصدرًا لتميز المؤسسة ولخلق مزايا تنافسية، إلا أن المؤسسة تعتمد أيضًا على موارد مختلفة ملموسة وغير ملموسة لبناء وتعزيز ميزاتها التنافسية، فما هي هذه الموارد؟

المصدر الثاني : الموارد

أ. الموارد الملموسة [20]:تنقسم الموارد الملموسة إلى الأنواع التالية :

- المواد الأولية:

تستمد المواد الأولية أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها، أسعارها

ومواعيد تسليمها، كما يتوجب عليها أيضًا أن تحرص على توفير وضمان شروط السلامة لدى نقلها وتخزينها.

ولضمان التسيير المحكم لها، يتم الاعتماد على أفراد ذوي خبرة وكفاءة، من شأنهم أن يتأكدوا من تفادي انقطاع المخزون، تصنيف المواد وفقًا لسرعة دورانها، تنظيم المخازن وتأمين نظام معلومات فعال عن المعلومات المتعلقة بهذه المواد، وكذا التأكد من عملية الجرد المحاسبي والفيزيائي لها.

- معدات الإنتاج:

تعتمد المؤسسة على معدات الإنتاج في خلق قيمة مضافة للعميل من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات،إذ تعد معدات الإنتاج من أهم أصول المؤسسة، فالحيازة عليها وحسن استعمالها وصيانتها يساهم في ضمان فعاليتها لأطول فترة ممكنة، كما يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها، مما يعزز ثقة هؤلاء بها، ويجعلها متميزة على غيرها.

- الموارد المالية:

تساهم الموارد المالية في تعزيز أنشطة المؤسسة وذلك من خلال استثمارات فعالة من شأنها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.

وتعتبر الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة أهم العوامل المحفزة للمتعاملين مع المؤسسة(بنوك، موردين، وعملاء) لخلق علاقات شراكة معها، مما يساهم في تعزيز مركزها التنافسي وقدرتها على مواجهة التغيرات في البيئة التنافسية.

ب. الموارد الغير الملموسة.

يمكن التمييز بين عدة موارد غير ملموسة يمكن أن تشكل ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة، من أهمها:

- الجودة: إن تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم في ظل سوق شديدة التنافس لا يتحقق إلا من خلال تعظيم القيمة المقدمة في المنتجات والخدمات بصفة دائمة ومستمرة والتي يعرفها العميل بالجودة.

- التكنولوجيا:

تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، وبما أن لتكنولوجيا في تغير مستمر وسريع في جميع مجالات الصناعة، فإن عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي. وتسعى المؤسسات للاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدةبهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات .وتكاليفها، وذلك بغية مواجهة المنافسين

,ويساهم التطور التكنولوجي في تحسين الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام معرفة

وتكنولوجيات جديدة قد تؤدي إلى تغيير الصناعة ككل[21] كما أن استعمال المؤسسة لتقنيات وتكنولوجيات متطورة وحديثة يساعد على حسن تنظيمها وتسييرها .بشكل فعال وذلك باستخدام آلات وأجهزة متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات الحجم .

- المعلومات:

تتمتع المؤسسة بقواعد معلومات داخلية، والتي تسيرها بمساعدة من عمالها، كما تمتلك حجمًا هائلا من المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات[22]

وتستمد المعلومات أهميتها من كونها قد تنبه المؤسسة إلى خطر ما يحدق بها أو إلى فرصة تسويقية يستوجب . انتهازها قبل أن يتفطن لها المنافسون[23] ,ويركز مفهوم المعلومات على وجهة نظر المستخدم واحتياجاته التي قد تجعله يخصص أو لا يخصص قيمة للمعلومات .

وأصبحت تشكل المعلومات موردًا هامًا ومكلفًا للمؤسسات الحديثة، ذلك أنها تؤثر في قدرة المؤسسة على البقاء، كما تعد وسيلة لتأثير هذه الأخيرة على بيئتها[24]

بالإضافة إلى عدة موارد غير ملموسة أخرى ك : اليقظة التنافسية , ادارة الوقت

المصدر الثالث: الموارد البشرية و الكفاءات

أ. الموارد البشرية

إن أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة، والتي تعتبر مصدرًا للإبداع والابتكار وأهم وأثمن أصول المؤسسة، كما تعد أيضًا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية.

ومن أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لاستخدام العنصر البشري كأساس للتميز

-استقطاب وتكوين أيدي عاملة ذات كفاءة، مع تحديد الاحتياجات اللازمة منها.

-تدريب وتنمية القوى العاملة بصفة مستمرة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم.

-مكافأة الأفراد وتعويضهم بما يلائم الجهد والعمل الذي يبذلونه.

-تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة، والتأكيد على خلق جو مناسب للعمل.

ويعد المورد البشري العنصر الفاعل والأساسي في عملية بناء وتعزيز الميزة التنافسية، ذلك أنه وراء كل عملية ابتكار، اختراع، تجديد، وتطوير مستمر، وتجسيد لهذه المبتكرات والاختراعات في أرض الواقع[25].

ب. الكفاءات: بما فيها الفردية و المحورية

الكفاءات الفردية: يعرفها Leboyer على أنها" : حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة[26]."

الكفاءات المحورية : تعني المهارات الناتجة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة؛ ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها وتطورها أو انسحابها مرهون بها[27].

المصدر الرابع : الإبداع

يعرف Schumpeter الابداع على انه نتائج إنشاء أو تكوين وظيفة جديدة في الإنتاج أو إحداث تغيير في منتج قائم مسبقًا، أو خلق منتج جديد[28],وتعد استراتيجية الإبداع من أهم الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة، فالإبداع يساهم في إعادة انطلاق المؤسسة وزيادة نموها، وبالتالي نمو القطاع بأكمله، كما يؤثر الإبداع أيضًا على هيكل المنافسة وعلى المركز . التنافسي للمؤسسة، حيث يمنح الإبداع ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها[29]

المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال.

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين وهما[30] حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس

أ. حجم الميزة التنافسية.

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها.

وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرًا، تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل .

ب. نطاق التنافس أو السوق المستهدف.

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى ، كما يمكن أيضًا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين .وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شانها التأثير على الميزة التنافسية و هي:القطاع السوقي ; النطاق الراسي ; النطاق الجغرافي; نطاق الصناعة.[31]

نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم. ويتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

النطاق الراسي : يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)

النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة.

نطاق الصناعة : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة .

الخاتمة:

مما سبق نخلص إلى انه:

- ينبغي على المنظمات كافة صناعية أو خدمية أو حكومية أو منظمات أعمال تابعة للقطاع الخاص أو أي نوع من التشكيلات التي تتعامل مع الأفراد في المجتمع وتعيش في بيئة التنافس أن تسعى بكل قوة الى تحقيق المركز التنافسي المرموق، غير أن الصعوبة الكبرى تكمن في كيفية الحفاظ على تلك الميزة والبقاء في موقع الأفضلية، أي استمرار الحصول على ميزة تنافسية مستدامة ما يتطلب التواصل مع ما يحصل من تغيرات بيئية وتطورات سوقية وعملية، ويعني ذلك تعزيز معايير الأسبقيات التنافسية في مجال الجودة والكلفة والمرونة ووقت التسليم والإبداع . ويتطلب ذلك المراجعة الشاملة المستمرة لطبيعة مدخلات المنظمة والحصول دائما على ما يمكن المنظمة من التميز
- يمكن للمنظمة الحصول على الميزة التنافسية عن طريق امتلاكها مجموعة من القدرات التي يصعب على المنافسين امتلاكها او الحصول عليها بسبب تعقد التقنيات والمهارات باختيارها لاحدى المصادر او اكثر و في نطاق تنافسي محدد.

- ومن أهم المصادر التي تعتمدها في تحقيق الميزة التنافسية الموارد الملموسة، الموارد غير الملموسة، الإدارة الإستراتيجية، الموارد البشرية والكفاءات، الموارد الوطنية، والإبداع والابتكار
- وتتحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

الهوامش:

---

[1] J. LIOUVILLE et C. NANOPOULOS, «Stratégie de spécialisation et compétitivité des PME en environnement global» revue gestion 2000, N°2, MARS-AVRIL, 1998, pp. 32-33.

[2] خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ,مركز الإسكندرية للكتاب، 1998. ص81.

[3] PORTER, Michael ,l'Avantage concurrentiel des nations; trad. par Pierre MIRAILLES; Catherine BARTHELEMY; Eve Dayre MIEL CARSKI.— Inter. Éditions ; Paris ; France , 1993. p.78

[4] صلاح عبد القادر النعيمي, كيف يمكن للمنظمات أن تحقق ميزتها التنافسية؟ , ورقة بحثية

[5] Philip kotler , Bernard Dubois et Delphine Manceau , le marketing management ;11[eme] édition ; Pearson éducation , paris , France 2004 ,p265 .

[6] Thompson et Strickland ; strategic management concept and casses , 11 eme edition ; Richard d Irwin, 2003 ;p185

[7] Susanne royer ; strategic management and on ligne selling ; creating competitive advantage with intangible web goods ;ROUTLEDG studies ; 2000

[8] نجم عبود نجم ,ادارة المعرفة , المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات, الطبعة الاولى2005 , ص 18

[9] خليل نبيل مرسي، نفس المرجع السابق، ص81.

[10] علي السلمي،" إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، ٢٠٠١ ، ص ١.

[11] عبد السلام أبو قحف ,دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 428.

[12] خليل نبيل مرسي، نفس المرجع السابق، ص81.

[13] نادية العارف،" الإدارة الإستراتيجية :إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000 ، ص118

[14] نفس المرجع السابق ص 214

[15] نفس المرجع السابق ص218

[16] نفس المرجع السابق ص221

[17] نفس المرجع السابق ص223

[18] أحمد سيد مصطفى ;إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات ;الطبعة 3، القاهرة، 1998 ، ص 411

[19] CAMP Robert, "Le benchmarking: Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents", les éditions d'Organisations, Paris, 1992 , p24-25

[20] عمار بوشناف،" الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، .٢٠٠٢ ، ص 48-49

[21]GIGET Marc, ״La dynamique stratégique de l'entreprise : Innovation, croissance, et redéploiement à partir de l'arbre de compétence״, edition .Dunod, Paris, 1998, P 44.

[22] LAVALETTE Georges et NICULESCU Maria, ״Les stratégies de croissance״, édition .Organisations, Paris, 1999,P 28.

[23]عبد الرحمان توفيق،" التفكير الاستراتيجي :فن إدارة المستقبل"، تأليف بول جارات وآخرون، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1998 . ، ص138

[24] ناصر دادي عدون،" الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001 ، ص 134

[25] صلاح الدين عبد الباقي،" الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 ، ص18

[26] عمار بوشناف، نفس المرجع السابق , ص57

[27]الداوي الشيخ ,دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية, الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09 - 10 مارس .2004

[28] MADOROR Davier, ״Réussir sa Start – up : Après la Start – up mania״, édition. Dunod, Paris, 2001, P 8.

[29]http://www.wipo.int/ar/sme/ip_business/managing_ip/business_planning.htm ;

[30] نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق ، ص76

[31] نفس المرجع السابق ، ص77